

De toekomst van de industrie

A.D.M. van de Ven en A.G. de Kok*

De Nederlandse industrie krijgt te maken met hevige concurrentie uit Europa en andere delen van de wereld. Toch is een sterke industrie van levensbelang voor onze economische structuur. De oplossing is dan ook dat Nederlandse bedrijven zelf het initiatief nemen om delen van de productie te verplaatsen naar andere landen, en tegelijkertijd de kennis-intensieve activiteiten in Nederland behouden.

Met de toenemende concurrentie vanuit Zuidoost Azië en meer recentelijk Oost-Europa, wordt de vraag actueel hoe Nederland zich in de industriële wereld kan handhaven. Over het antwoord lopen de meningen uiteen. Moet Nederland Distributieland worden, of juist industrieland? Wordt de werkgelegenheid behouden door de loonkosten te verlagen, of door de toegevoegde waarde te vergroten?

Wij zijn van mening dat een sterke industriële productiestructuur cruciaal is voor de Nederlandse economie. In dit artikel inventariseren wij de sterke en zwakke kanten van de Nederlandse industrie. Op basis hiervan bevelen we voor Nederland een strategie aan, gericht op industrie met een hoge toegevoegde waarde. Voor de implementatie van die strategie moeten overheid en ondernemers hecht samenwerken.

Nederland in Europa

De Nederlandse import van industriële producten komt voor het grootste deel, meer dan 65%, uit de EG¹. Weliswaar stijgen de importen uit Azië jaarlijks met 7%, maar de bedreigingen uit Azië en zeker uit Oost-Europa zijn nog betrekkelijk klein.

Een andere indicator voor de internationale positie van een land is het aandeel in de totale buitenlandse investeringen². De Nederlandse investeringen in het buitenland zijn relatief afgenomen. Hier ligt een punt van grote zorg. Nederland zal meer gebruik moeten maken van kansen in de wereldregio's.

Vooralsnog wordt de concurrentiepositie van Nederland bepaald door de sterkten en zwakten ten opzichte van andere EG-landen. Binnen Europa neemt de schaalgrootte en de specialisatie toe. Bedrijven worden niet langer op een land, maar op de gehele regio gericht. De vraag is hoe aantrekkelijk Nederland is voor productie en distributie voor Europese regio's.

Sterkten en zwakten van Nederland

De geografische ligging

Nederland heeft een gunstige geografische ligging binnen Europa: zowel voor de aanvoer van goederen (via de zee) als voor de doorvoer naar de belangrijkste

Europese markten in Duitsland, Frankrijk en de Benelux.

Deze gunstige positie is aanleiding voor de positionering van Nederland als 'distributieland'. Het blijkt echter dat een groot deel van de Nederlandse distributie-activiteiten betrekking hebben op goederen die in Nederland geproduceerd zijn; pure distributiebedrijven spelen nauwelijks een rol³. Daarbij komt dat distributie-activiteiten vaak geen hoge toegevoegde waarde hebben. Bovendien kent een toename van het vervoer over de weg negatieve externe effecten voor de ruimtelijke ordening en het milieu. Alleen die distributiecentra die hoge toegevoegde waarde genereren en goed verankerd liggen in Europa moeten worden gestimuleerd.

Loonkosten

Nederland is een van de meest efficiënte landen van Europa. De loonkosten per eenheid produkt zijn bij multinationals vaak de laagste van West-Europa⁴. Hierbij geldt dat de loonkosten per uur in de industrie ongeveer gelijk zijn aan die in andere Europese landen⁵.

De loonkosten in Nederland zijn dus niet zo hoog als vaak wordt aangenomen. Om die reden zijn de pogingen die nu gedaan worden om laaggeschoolden in te zetten op niet meer bestaande functies zoals koffiedame en liftboy, archaïstisch. Bovendien red

* De auteurs zijn universitair hoofddocent respectievelijk hoogleraar aan de faculteit Technische Bedrijfskunde van de Technische Universiteit Eindhoven.

1. De Nederlandse import van industriële producten is afkomstig uit: Oost-Europa (2%), Japan (4%), de VS (10%), de NIC's inclusief China (6%), en 13% uit andere delen van de wereld. Bron: Wereldbank, 1991.

2. In 1980 bedroeg het Nederlandse aandeel in de buitenlandse investeringen 8%, goed voor een vierde plaats na de VS, Engeland en Duitsland. Tien jaar later is Nederland voorbij gestreefd door Japan, 12%, en Frankrijk, 8%, en staat met nog 6% op de zesde plaats. Bron: *Intereconomics*, mei-juni 1993.

3. B. Kuipers, Valse verwachtingen, *ESB*, 16 maart 1994, blz. 236.

4. IMD, *The world competitiveness report 1992*.

5. Cijfers afkomstig uit *Basisstatistieken van de EG*, 1992.

je dat niet met een loonsverlaging van 15%. Veel belangrijker is het om het hoge niveau van de arbeidsproductiviteit te behouden, door voortdurend nieuwe produkten met een hoge toegevoegde waarde te zoeken.

Kennis

Een hoge toegevoegde waarde kan gegenereerd worden met kennis-intensieve produktie. De huidige Nederlandse industrie is echter niet bijzonder kennis-intensief. Alleen in de chemie, de tweede sector in Nederland, heeft tot 35% van de werknemers een hogere opleiding. In andere belangrijke sectoren, zoals de voedingsmiddelenindustrie, de elektronische industrie en de metaal, ligt het aandeel hoger opgeleiden tussen de 6 en de 10%⁶. Hier ligt een bron van zorg voor de concurrentiepositie van West-Europa. Vooral in de metaal kan Nederland te maken krijgen met concurrenten die meer geavanceerde produkten leveren.

Niet alleen zijn de produkten technisch niet bijzonder geavanceerd, ook de automatisering en mechanisering van de produktie is niet ver gevorderd. Zowel in de voedingsmiddelen industrie als in de metaal treft men nog zeer veel laagwaardige arbeid aan met vaak slechte werkomstandigheden. Ondernemers zijn zich onvoldoende bewust zijn van het feit dat men Nederlandse werknemers moet binden en moet motiveren om op de lange termijn te kunnen overleven. Er wordt veel te weinig aandacht besteed aan verbetering van de werksituaties en mogelijkheden tot mechanisatie en automatisering.

In een tijd van oplopende werkloosheid klinkt een pleidooi voor meer automatisering nogal paradoxaal. Willen we onze industrie evenwel structureel verbeteren dan zijn forse investeringen in mechanisaties en automaten nodig om minder gevoelig te worden voor produkten uit onze buurlanden en uit lage-lonenlanden. De vraag naar laaggeschoold werk hoeft hierdoor niet af te nemen; cijfers laten zien dat in alle bedrijven meer dan 45% van de werknemers uit laaggeschoolden bestaan⁷. Nationaal-economisch gezien is het daarbij van belang dat deze automatische installaties in Nederland gemaakt worden.

Schaalgrootte

Bedrijven in de procesindustrie, zoals de chemie, zijn gevoelig voor schaalgrootte met betrekking tot kapitaalkosten per ton. Het is om die reden dat de bedrijven in Nederland die gericht zijn op commodities voor de Europese markt, dus weinig gespecialiseerd zijn, voldoende groot moeten zijn ten opzichte van hun concurrenten. In dat opzicht heeft Nederland het moeilijk.

DSM bij voorbeeld is wellicht te klein en te weinig gespecialiseerd om het tegen Hoechst en BASF op te kunnen nemen. Ook Hoogovens zal moeilijke tijden tegemoet gaan door zijn Duitse en Britse concurrenten. We zullen het steeds meer moeten gaan hebben van specialties, die op kleinere schaal vervaardigd kunnen worden en een grotere waarde vertegenwoordigen waardoor de transportafstand kan toenemen, en dus de te bereiken markten. Alleen die commodities die door hun aanvoer en afvoer sterk

geografisch zijn gebonden, blijven in Nederland. Een voorbeeld hiervan is RPE, produktie van kartonpapier op basis van onder andere oud papier. Ook bij minder kapitaalintensieve bedrijven, zoals Fokker, is de schaalgrootte steeds meer van belang in verband met uitgaven aan R&D en overhead.

Energie en afval

Vergeleken met Duitsland en Frankrijk is de energie in Nederland goedkoop⁸.

Door zijn bezit aan aardgasbronnen heeft Nederland een natuurlijk voordeel voor energie-intensieve bedrijven. Echter, de aanwending van dit schaarse goed moet meer gericht worden op het vervaardigen van hoogwaardige produkten. Het is natuurlijk een enorme verspilling dat Nederland per jaar miljarden kubieke meters aardgas in het Westland stopt, terwijl het overgrote deel van die produkten zonder aardgas gemaakt kunnen worden in Italië, Zuid-Frankrijk, Spanje en Portugal. Daar komt bij dat de verbranding van het aardgas emissies geeft, de tuinbouwsector schaarse ruimte in beslag neemt en de arbeid voor dit soort bedrijven in Nederland niet meer te vinden is, getuige de bijna dagelijkse berichten over buitenlandse arbeidskrachten in deze sector.

Het handhaven van de glastuinbouw in Nederland zal vroeg of laat mis gaan. Dat betekent echter niet dat deze bedrijvigheid voor Nederlandse ondernemers verloren moet gaan: Nederlanders kunnen hun bedrijf verplaatsen naar de mediterrane landen, waar de omstandigheden voor deze bedrijfstak beter zijn.

Dat de hoge bevolkingsdichtheid in combinatie met milieuvervuiling (vervuiling is immers een dichtheidsfactor) consequenties moet hebben voor de vestiging van bedrijven, illustreert ook de intensieve veehouderij in Nederland. Deze sector is sterk geconcentreerd in Brabant, met dientengevolge hoge plaatselijke concentraties van ammoniak en mest. Daardoor zijn de Brabantse bedrijven in het nadeel ten opzichte van Noord-Nederland en Zeeland, maar ook van bij voorbeeld Frankrijk waar de mest nog geld opbrengt! En nog steeds gokt men in Brabant op mestverwerking als definitieve oplossing. Mestverwerking wil zeggen: transport, drogen (met veel aardgas), en vervolgens opnieuw transporteren naar verder weg gelegen gebieden. Dit kan nooit rendabel zijn vergeleken met een boer die zijn mest thuis kwijt kan en het is uiteraard een onverantwoord gebruik van brandstoffen. Echter, nog steeds is men van plan in Brabant 8,5 miljoen ton mest per jaar te gaan verwerken⁹. Dit betekent alleen al in de aanvoer, nog afgezien van de distributie, zo'n 250.000 vrachtwagenritten, ofte wel zo'n 1000 vrachten per dag, zijnde

6. A.D.M. van de Ven, 1989, International manufacturing; an analysis on factory level of the centre-periphery relations, *Engineering Costs and Production Economics*, blz. 11-33.

7. H.P.M. van de Koolwijk, *Marketingplan MBO 'De Leijgraaf'*, Veghel, januari 1994.

8. Ondernemers betalen hier ongeveer de helft voor elektriciteit en aardgas van datgene wat Duitse of Franse collega's betalen. Energy Advice, *Electricity and gas price comparison*, oktober 1991.

9. De Brabant Pers, november 1993.

twee ritten per minuut. Het zal dus aardig druk worden in het Brabantse. Op die wijze houdt men het ene milieuprobleem in stand terwijl het volgende gecreëerd wordt.

In plaats van dergelijk gebruik of export, moeten we het aardgas gebruiken om een hoge toegevoegde waarde te creëren. Het gebruik voor industriële toepassingen moet toenemen.

Europa in de wereld

Europa krijgt te maken met een toenemende concurrentie vanuit andere delen van de wereld.

Oost-Europa

De opening van de Oosteuropese regio is om twee redenen interessant: het schept exportmogelijkheden, en mogelijkheden om (arbeidsintensieve) productie te verplaatsen.

Op dit moment wordt de regio gekenmerkt door een veelheid van landen met een laag inkomen per hoofd. Een ander kenmerk van de Oosteuropese markt is dat het grootste marktsegment te vinden is in ordinaire consumptiegoederen (kleding, voedsel, enz.), terwijl er nog maar een zeer kleine markt bestaat voor de meer luxe consumptiegoederen en kapitaalgoederen. Een en ander betekent dat de kansen voorlopig beperkt zijn.

Tegenover de lage lonen in Oost-Europa staat de lage arbeidsproductiviteit. Wij schatten deze niet hoger dan 20% van die in Nederland, met name door onvoldoende organisatorische bekwaamheden en onvoldoende kennis van nieuwe productietechnologieën¹⁰. Meer kansen liggen er in deze landen voor export gebaseerd op verwerking van lokale grondstoffen. De meeste Oosteuropese landen hebben een groot arsenaal landbouw- grondstoffen en mineralen. Dit vormt op de langere termijn een bedreiging voor de Nederlandse landbouw, veeteelt en tuinbouw.

Voor kwalitatief hoogwaardige producten vormt Oost-Europa de eerste tien jaar geen bedreiging voor Nederland, alleen eenvoudige massa- artikelen zoals kleding zullen uit het Oostblok blijven komen.

Verenigde Staten

Op dit moment speelt de concurrentie in de industriële productie vanuit de VS op Europa zich meer af in de hogere segmenten, bij voorbeeld bij vliegtuigen en computers. Het grootste voordeel van de VS daarbij is de grote thuismarkt, met daardoor schaal-effecten, en niet zoals wel beweerd wordt de lagere loonkosten per produkt. De VS is ten opzichte van Nederland minder efficiënt en bovendien zijn de lonen van de hogere functies twee maal zo hoog als in Nederland¹¹. Bovendien is de vennootschapsbelasting in de VS veel hoger; namelijk 45% terwijl deze in Nederland, dank zij de belastingjungle, vrijwel zelden meer bedraagt dan 25%¹². De vraag is overigens hoe lang dit internationaal toegelaten zal worden.

Japan

Het Japanse 'economische wonder' wordt vaak geweten aan het uitbannen van iedere verspilling en de 'just-in-time' productie waarbij de voorraden gemini-

maliseerd worden. Onvoldoende aandacht is bij deze analyses besteed aan de economische verhoudingen binnen Japan en de uitbestedingen van Japan in de regio. Japan is deels nog een lage-lonenland. De lage lonen ontstaan als gevolg van de uitbesteding van zo veel mogelijk activiteiten. De Japanners krijgen just-in-time aangeleverd door de subcontractor, eenvoudig vanwege het feit dat deze in grote mate afhankelijk is van het grote concern. Als de ene niet voldoet staat de andere op de stoep. Van groot naar heel fijn vertakt, heeft het moederbedrijf aldus een netwerk van afhankelijke subcontractors opgebouwd, met dus lage loonkosten. Dit verklaart ook dat Europa en de VS voornamelijk last hebben van de Japanners in massa-consumptiegoederen met een hoge arbeidsinhoud: elektronische produkten en automobielen¹³. Bij deze produkten zal West-Europa zich toe moeten leggen op 'specialties', zoals Mercedes dat vroeger deed. Op alle andere fronten: voedingsmiddelen, chemie, bouw, machinebouw enzovoort hebben we geen of nauwelijks last van Japan.

De Aziatische NIC's

Van landen als Taiwan, Korea en China is een zelfde economische ontwikkeling te verwachten als van Japan. Dat betekent op dit moment een exportstrategie gebaseerd op lage lonen met een behoorlijk onderdanige bevolking. Nu reeds komen er, naast kleding, speelgoed en dergelijke, veel auto's en consumentenelektronica uit deze landen. Maar de export van technologisch hoogwaardiger produkten neemt toe. Ook produceren traditionele ontwikkelingslanden als Indonesië en India steeds meer importsubstituten (kunststof, staal), waardoor West-Europa export verliest.

Het probleem voor de industrieën in West-Europa in de komende decennia is niet zozeer de bedreiging vanuit het Oostblok, maar de niet aflatende druk van de Aziaten, die met laag loon efficiënt kunnen produceren, ook in de meer technologisch geavanceerde sectoren.

Concluderend kunnen we stellen dat de recentelijke commotie over de lage-lonenlanden in Oost-Europa en Azië tot de juiste proporties teruggebracht moet worden. Nederland heeft veruit het meeste last van zijn West-Europese concurrenten, niet of nauwelijks van Oost-Europa, maar wel steeds meer, zij het nog bescheiden, van Azië.

10. A.D.M. van de Ven en G.C.J.M. Vos, *Producteren in Oost-Europa; productie- en logistieke aspecten*, Rapport faculteit Technische Bedrijfskunde, TUE, december 1993.

11. Eigen waarnemingen bij een aantal ondernemingen in de VS.

12. Jaarverslagen 1991 van diverse grote bedrijven, waaronder KNP, DSM, Shell, Unilever, Akzo, en Philips.

13. Per auto heeft men omstreeks 100 arbeidsuren nodig. In (de omgeving van) Japan liggen de loonkosten dermate veel lager dat men voor dit soort 'commodities' al snel ruim 1 miljard gulden per jaar minder hoeft uit te geven aan lonen. De extra transport- en distributiekosten wegen daarbij niet op tegen de veel lagere arbeidskosten per produkt, zie: A.D.M. van de Ven en A.M.A. Ribbers, *International logistics: A diagnostic method for the allocation of production facilities*, herdruk Bdk/471.

Industriële strategie

Het is interessant om onze huidige situatie te vergelijken met die in de VS in de jaren zeventig. Toen werd daar, dank zij een korte- termijn politiek gericht op het tevreden houden van de aandeelhouders, het bestaande productiepotentieel leeggezogen en alleen nog geïnvesteerd in produktontwikkeling; het witteboordenwerk in de industrie. Het maken van de produkten (het blauwe-boordenwerk) werd steeds meer overgelaten aan buitenlandse ondernemingen. Gevolg: het verdwijnen van de consumenten-elektronica naar Europa en Japan en enorme verliezen in de automobiellindustrie.

Bij sommige Europese ondernemingen begint de gedachte weer post te vatten dat produktontwikkeling voldoende is om een gezonde business op te bouwen. Wij pleiten daarnaast voor een gezonde basis van kennisintensieve industrie door voortdurende investeringen in procesverbetering, iets wat de Amerikanen in de negentiger jaren hebben gedaan. De enige grondstof die we hebben, het aardgas, zal meer gebruikt moeten worden om deze produktiestructuur te versterken en minder voor export. Het midden- en kleinbedrijf, een belangrijk deel van de produktiestructuur, moet gaan clusteren en ondersteund worden om op wereldschaal mee te kunnen tellen.

Maar voor sommige vormen van produktie is Nederland niet het meest geschikt; hetzij door de natuurlijke omstandigheden (bevolkingsdichtheid, milieukwaliteit), hetzij doordat de loonkosten in een aantal opkomende regio's zeer veel lager zijn. Het antwoord daarop is niet meer protectie, maar een offensieve strategie. De Nederlandse ondernemers moeten, eventueel ondersteund door de overheid, ook in Azië hun kansen grijpen, aldaar produceren voor de lokale markt en voor export naar de wereldmarkt. Het is beter voor Nederland en voor de Nederlandse ondernemer, wanneer wij de industrieën zelf op tijd overplaatsen en beheren in plaats van weggedrukt te worden door derden. Waarom hebben we bij voorbeeld de schoenenindustrie, waarin nu nog slechts 2500 banen zijn (in de zestiger jaren 16.000) niet zelf verplaatst naar goedkopere regio's, zodat we zelf de produktie in handen hadden kunnen houden met Nederland als coördinatie- en ontwikkelingscentrum? Laten we hier lessen uit trekken.

Wanneer we in staat zijn om onze buitenlandse industriële investeringen weer op peil te brengen dan zal dientengevolge de industriële sector in Nederland versterkt kunnen worden: concernleiding, research, produktontwikkeling en speciale strategische componenten en -produkten in Nederland, en standaard produkten voor de wereldmarkt, of grote series met een hoge arbeidsinhoud, onder eigen beheer, uitbesteden naar lage-lonenlanden. Op den duur kunnen we blijvend profiteren van de onderlinge handelsstromen tussen de Nederlandse vestigingen. Er ontstaat dan het volgende beeld: de arbeidsintensieve serieproduktie wordt over de wereld verdeeld, maar beheerst vanuit Nederland op basis van produkt- en proceskennis en de produktie van strategische componenten. De sectoren waar we hierbij aan denken zijn niet alleen landbouw en veeteelt, maar ook voe-

dings- en genotmiddelen, chemie, elektronische produkten en metaalprodukten en machinebouw. Alle nog redelijk sterke sectoren in Nederland.

Strategie van overheid en bedrijven

Hier willen we aanduiden hoe de overheid en aan het bedrijfsleven gerelateerde organisaties, zoals de werkgeversverenigingen, de voorgestane strategie kunnen implementeren.

Voorlichting

In plaats van voortdurend de nadruk te leggen op de bedreigingen, moeten overheid en werkgeversorganisaties meer aandacht besteden aan voorlichting voor ondernemers over kansen in Europa, in Azië en het Oostblok. Voorlichting beperkt zich nu vaak tot export van goederen, terwijl export van kennis die elders in produkten omgezet kan worden soms meer perspectieven biedt. Ook het mkb kan aangemoedigd worden om 'overzeese' vestigingen op te zetten.

Opleidingen

De beste strategie om laaggeschoolden aan het werk te helpen is het stimuleren van de Nederlandse industrie, omdat 45% van de arbeidsplaatsen daar door laaggeschoolden worden bezet. Dit stimuleren van de industrie vergt investeringen in menselijk kapitaal. Een reden te meer voor Nederland om te investeren in opleidingen op middelbare en hogere nivo's. Hier lopen we achter bij Japan, Duitsland en Frankrijk. Het menselijk kapitaal is in Nederland de laatste tien jaar ernstig onderschat. De overheid zal de technische faculteiten veel meer moeten gaan ondersteunen met fondsen en een prestatie-gericht beloningssysteem.

Tegelijkertijd pleiten we voor een selectief toelatingsbeleid op allerlei nivo's, ook op universiteiten. In Nederland is het accent verschoven van kwaliteit naar kwantiteit, met een financieringsstructuur die zulks bevordert.

Naast techniek zullen we uiteraard ook moeten blijven investeren in andere onderwijssectoren, een van de speerpunten daarbij is bij voorbeeld ouderenzorg. Deze extra investeringen in opleidingen en onderzoek zullen op termijn een spin-off geven naar industrieën. Het mkb noemen we in dit verband als absorbeerder van hoger opgeleiden. Vele kleinere ondernemingen investeren nog veel te weinig in hoger opgeleiden, niet beseffend dat dit een voorwaarde is om in West-Europa voort te bestaan.

Stimuleringsfondsen

Om de gesignaleerde achterstand in R&D en technologie weg te werken zijn extra impulsen nodig. Wij denken hierbij aan extra R&D-fondsen, subsidies voor technologische investeringen, en het herinvouwen van de WIR. In tegenstelling tot wat vaak beweerd wordt leiden deze kapitaalinvesteringen op termijn tot behoud of zelfs groei van de werkgelegenheid, doordat de arbeidsproductiviteit wordt verhoogd en aldus tevens de internationale concurrentiepositie verbeterd.

Verder moeten ondernemers en EZ gezamenlijk een actievare rol spelen bij het stimuleren van investeringen in het buitenland. Hierbij is in de eerste plaats te denken aan Azië, maar ook in de meer traditionele ontwikkelingslanden kan de aanwezige kennis, beter dan tot nu toe het geval is, ingezet worden. Investerings van Nederlandse ondernemingen, gesteund door de Nederlandse overheid, kunnen onzes inziens meer structureel bijdragen aan ontwikkelingen van landen dan veel van de thans uitgevoerde hulpprogramma's. Om die reden zou het beter zijn om een aanzienlijk deel van het budget voor ontwikkelings samenwerking over te hevelen naar EZ.

Infrastructuur

Om de geografische ligging blijvend als voordeel te behouden zullen extra investeringen moeten worden gedaan in de transport-infrastructuur, allereerst in de binnenvaart en vervolgens het railvervoer. De beste manier om het vrachtverkeer over de weg te verminderen is het aanbieden van betere en goedkopere alternatieven. Ook het personenvervoer verdient daarbij de aandacht, veel meer dan tot nu toe is gedaan, zal er geïnvesteerd moeten worden in goede openbaar vervoer-netwerken. Waarom bij voorbeeld beschikt de regio Rotterdam-Den Haag niet over een metro zoals Londen of Moskou? Dit is een investering die een vrijwel oneindige levensduur heeft en een structurele oplossing biedt voor het autoprobleem.

Bij de financiering van deze infrastructuur probeert de overheid te veel over te laten aan het bedrijfsleven (banken en participatiemaatschappijen). Wij achten dit geen gunstige ontwikkeling.

Landbouw, veeteelt en tuinbouw

De overheid zal de ogen niet langer moeten sluiten voor de moeilijkheden van agrarisch Nederland, en over moeten gaan op een actief emigratiebeleid voor boeren en tuinders naar andere Europese landen en ook naar andere regio's in de wereld. Op die wijze kan Nederland zijn kennisvoorsprong in deze sector behouden en internationaliseren.

Overheidsparticipatie

Bij het deelnemen van de overheid in bedrijven moet, meer dan tot nu toe gebeurt, gelet worden op de maatschappelijke toegevoegde waarde voor Nederland op de lange termijn.

Een goed voorbeeld hiervan is Fokker-Dasa. Na zeer lange onderhandelingen werd een 51-49 overeenkomst afgesloten, 1-0 voor Duitsland. De overheid, in casu minister Andriessen, juichte deze deal toe. Wij zijn aanmerkelijk minder enthousiast. Fokker produceert hoog gekwalificeerde producten, gebaseerd op een netwerk van specialistische toeleveranciers van onderdelen en kennis, onder andere de TU Delft en de RLD. Fokker past goed in de Nederlandse omgeving. Doordat deze onderneming is overgenomen door Dasa dreigt het gevaar dat, bij een voortgaande recessie in de vliegwereld (Dasa maakt nu f 1 miljard verlies), de produktontwikkeling en de directe werkgelegenheid in Nederland in gevaar komen. Waarom? Heel simpel, elke onderneming concentreert zijn ontwikkeling in het moederland, en bij

problemen krijgen buitenlandse vestigingen de eerste klappen. Een natuurwet bij multinationale ondernemingen. De tijd lijkt nu rijp om de wedstrijd nog eens over te spelen en Dasa te 'helpen', op die wijze zou de Nederlandse overheid de zaak kunnen herstellen.

Ook bij het aantrekken van buitenlandse investeringen via overheidsdeelname, zal meer gelet moeten worden op de toegevoegde waarde voor Nederland B.V. Nedcar is hierbij een voorbeeld. Hier werden de Japanners met gejuich ontvangen, dit zou Volvo redderen. Later blijkt, tot verrassing van de overheid, dat de ontwikkeling naar Japan verschuift, zodat er niet meer overblijft dan een schroevendraaierfabriek. Refererend aan de natuurwet van multinationals stellen we dat dit te voorzien was geweest en dus dat overheidsdeelname in dit soort joint-ventures niet leidt tot grote toegevoegde waarde voor Nederland. In een tijd dat de Duitse auto-industrie tienduizenden werknemers ontslaat is het meer dan duidelijk dat een kleine Nederlandse onderneming moeilijk kan concurreren.

Hetzelfde geldt helaas voor DAF trucks. Men liet het bedrijf failliet gaan, om vervolgens door te gaan in afgeslankte vorm. De overheidsdeelname in DAF is eveneens gedoemd tot niets te leiden. Het staat wat ons betreft vast dat er voor DAF, nu een kleintje in de truckwereld, op termijn geen plaats is. Alweer een misinvestering met een hoop ellende.

De lering die uit deze voorbeelden getrokken moet worden is dat de overheid selectiever moet zijn bij participaties en ook dat er meer aandacht besteed moeten worden aan de rol van de bestuurders van ondernemingen. Om er achter te komen voor welke industrieën Nederland als vestigingsplaats op de lange termijn optimaal is, pleiten we voor meer onderzoek op dit terrein. Dit onderzoek zal moeten plaatsvinden op branche- en bedrijfsniveau.

Tot besluit

Wanneer we Nederland als een organisatie beschouwen dan vereist de verandering van deze organisatie een sterke leiding en motivatie van alle medewerkers. Een veel gebruikte methode ter motivatie is het oproepen van een 'sense of urgency'. De Centurion operatie is zo'n voorbeeld, maar een wellicht positiever voorbeeld als het gaat om motivatie zijn de Delta werken. We pleiten niet voor natuurrampen, maar hier hebben we gezien hoe vanuit een algehele consensus financiële middelen beschikbaar zijn gesteld voor nog nooit vertoonde technologische hoogstandjes. Van belang blijft het oproepen van een gevoel van noodzaak tot verandering met uitzicht op verbetering.

Er moet veel gebeuren in Nederland op het gebied van voorlichting, stimulering van technologie en investeringen in kansrijke ontwikkelingen. De overheid moet hierbij het voortouw nemen. Nederland B.V. heeft behoefte aan een krachtige concernleiding.

A.D.M. van de Ven
A.G. de Kok